

Prof. A. Loretan, Universität Luzern, Ringvorlesung 2009:
Kirchenorganisation und Managementphilosophien im Gespräch

Gemeinde gemeinsam entwickeln

oder

Church Management by Systems

3. April 2009

Beat Hänni,

Pfarrer und Organisationsberater BSO, Luzern

Kirche - stets im Wandel

- Reformierte Kirchen sagen:
*„Ecclesia semper **reformanda**“*
- Vaticanum II sagt:
*„Sie (die Kirche) ist zugleich heil **und** stets der Reinigung bedürftig,
sie geht immerfort den Weg der Busse **und**
Erneuerung“ (renovatio).*

These

- Es genügt heute nicht mehr, den Wandel zu postulieren.
- ➔ Heute bietet die Organisationstheorie **Werkzeuge** an, mit denen die Verantwortlichen den Wandel bewusst gestalten können.

Ergebnisse der 1. und 2. Vorlesung:

→ Kirche ist **planbar**.

→ **Aber:**

Kirche hat einige **vorgegebene Ziele:**

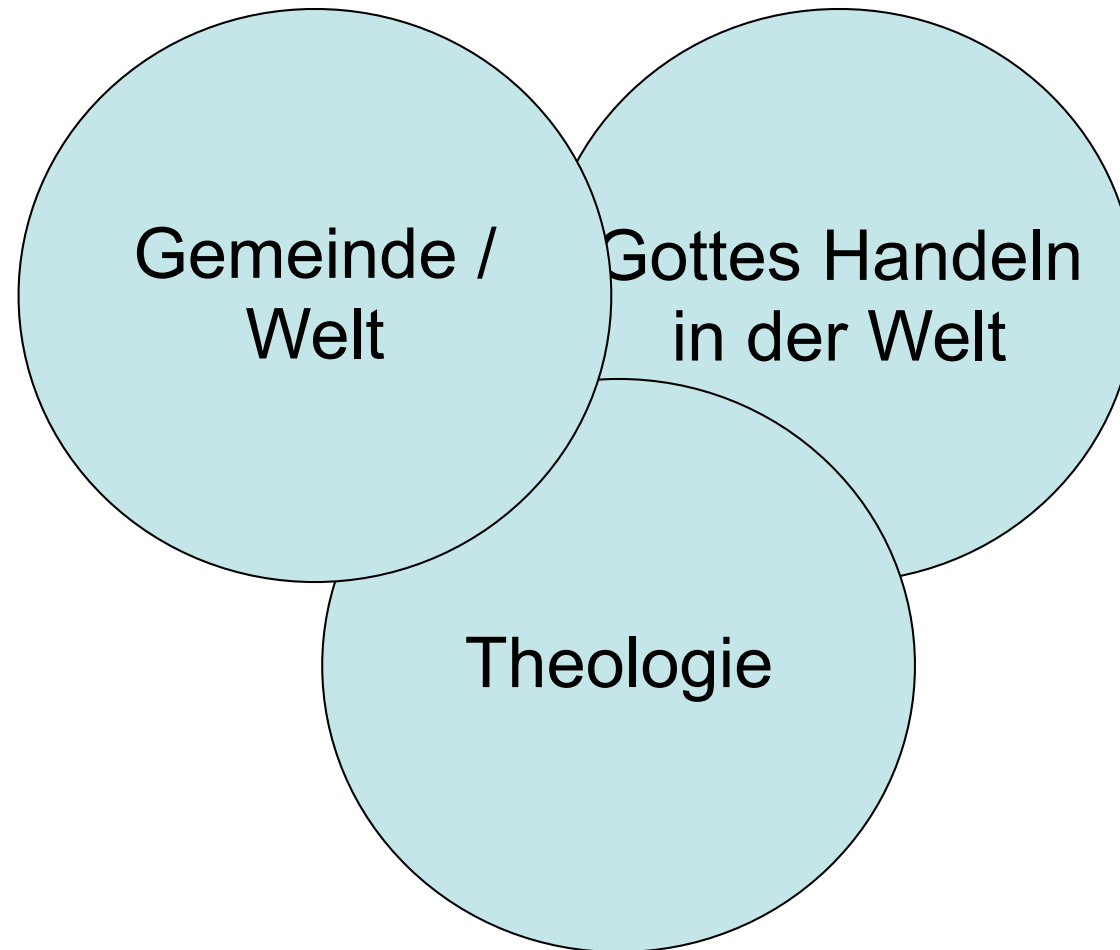
Reich Gottes, Bewahrung der Schöpfung,
Frieden, Gerechtigkeit

Kirche als Prozess



- ➔ Gott ist das Subjekt des Kernprozesses.
- ➔ Im Zusammenspiel von Kernprozess und Kernaufgaben lebt eine Kirchgemeinde.
- ➔ Darin hat sie Zukunft!

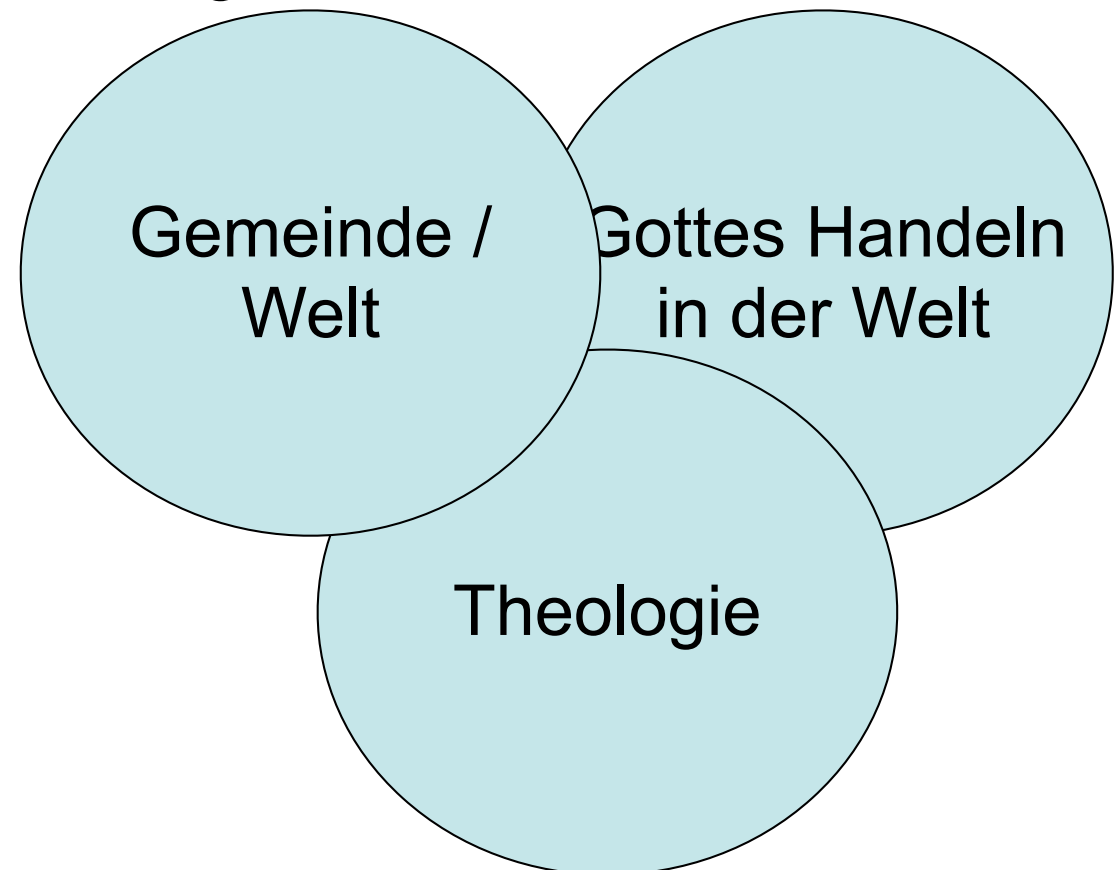
In der Kirche geht es um 3 Systeme:



→ Ziel der Kirche: das Zusammenspiel der 3 Systeme.

Management by system:

- Führen durch Systemsteuerung



- ➔ Aber:
In der Kirche sind 1-2 Systeme nicht voll zu steuern!

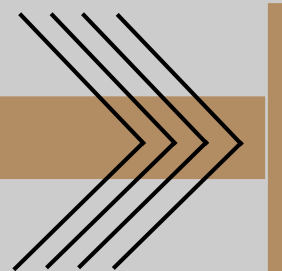
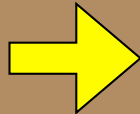
Und trotzdem - Einige Werkzeuge von Trigon: ...

- Vier **Ansätze** der Veränderung
- Vier **Phasen** einer Organisation
- Die 7 **Basisprozesse** der Veränderung
- drei **Typen** der Organisation
- Sieben **Wesenselemente** einer Organisation
- Arbeit mit einem **Strategiepapier** (KPMG)

Kraftquellen der Veränderung

1. Problemgetrieben

Vergangenheit:
Arbeit an Defiziten
der Ist-Situation,
an drohenden
Gefahren

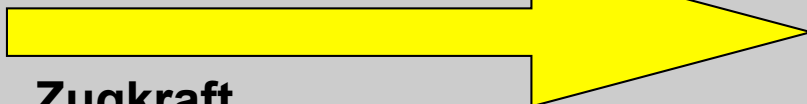


Abstossungskraft
durch
“Leidensdruck”

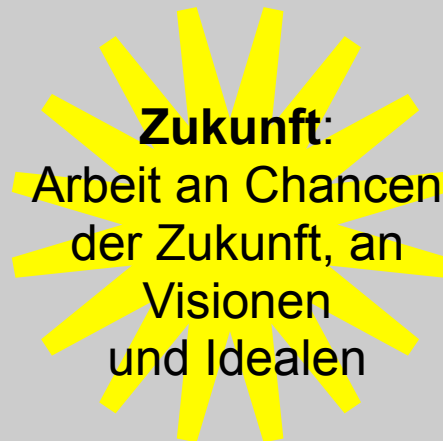
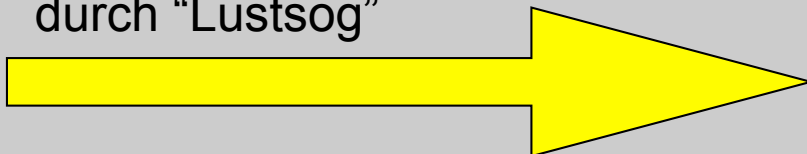
Gefahr:

Defizite reparieren,
Negativstimmung
durch
Selbstabwertung

2. Visionsgeleitet



Zugkraft
durch “Lustsog”



Zukunft:
Arbeit an Chancen
der Zukunft, an
Visionen
und Idealen

Gefahr:

Schwärmerei;
Machbarkeit
wird überschätzt

➔ **Biblische Visionen als Zugkraft
für die Gemeindeentwicklung nutzen!**

Veränderungsansätze

Vier Ansätze führen Veränderungen herbei:

(1) Wildwuchs (2) Expertenansatz **(3) Entwicklungsansatz** (4) Machtansatz

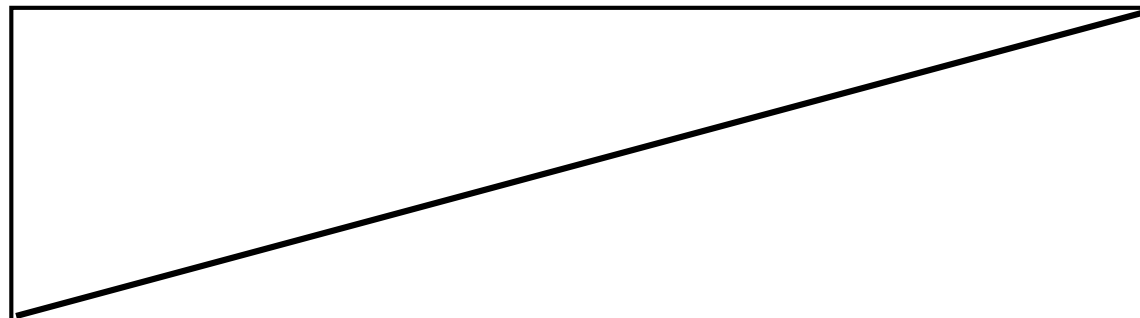
*Betroffene möglichst
frühzeitig zu **Beteiligten** machen*

7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung

Entwicklungsansatz

- **„Die Betroffenen frühzeitig zu Beteiligten machen“.**
- Der Einbezug der Betroffenen kann auf Grund des Entscheidungskontinuum **stufenlos** auf das jeweilige Projekt abgestimmt werden.

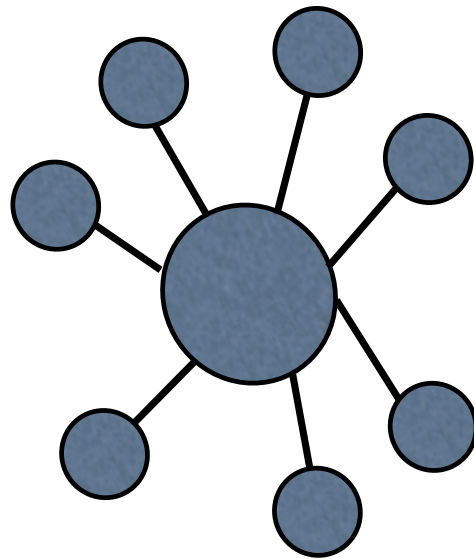
100%
Vorgaben



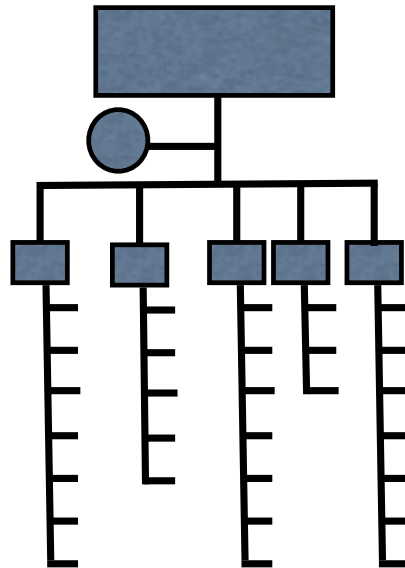
100% Selbst-
bestimmung

Die vier Phasen einer Organisation

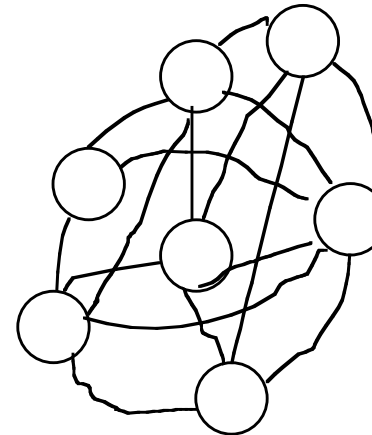
Pionierphase



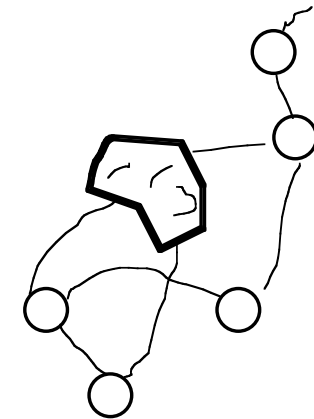
Differenzierung



Integration



Assoziation



“Familie” → “Uhrwerk” → “Organismus” → “Biotop”

Standortbestimmung

- ➔ In **welcher Phase** steht das System, in dem ich tätig bin?
 - Kirchengemeinde mit einem Pfarrer:
meistens in der Pionierphase.
 - Gesamtkirchengemeinde in der Stadt:
in der Differenzierungs- oder Integrationsphase.

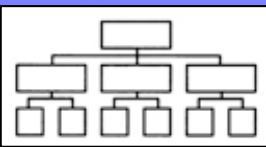
- ➔ Chancen, Gefahren, nächste Schritte, Leitungsstil.

Kern- und Randprobleme der 4 Phasen



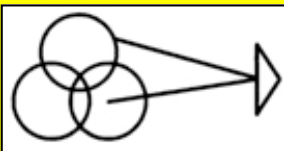
I. Pionierphase: "Familie"
Kernproblem: Pulsieren einer informellen Organisation rund um Personen

Randproblem:
**System-
Intransparenz**



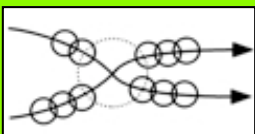
II. Differenzierungsphase: "Apparat"
Kernproblem: Aufbau eines beherrschbaren und steuerbaren Apparates

Randproblem:
**menschliche
Beziehungen**



III. Integrationsphase: "Organismus"
Kernproblem: Entwickeln einer ganzheitlichen Organisation

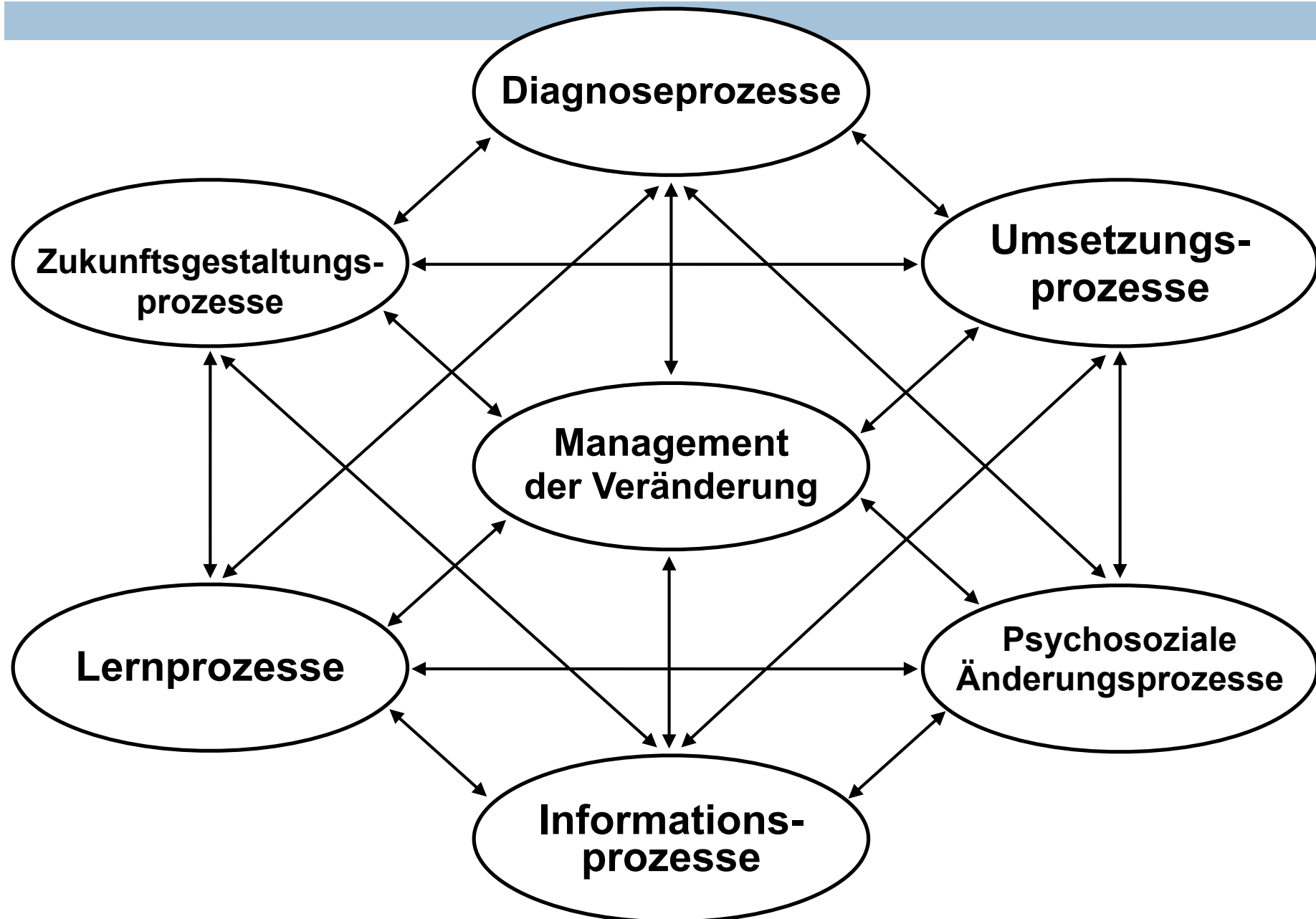
Randproblem:
**Umwelt-
probleme**



IV. Assoziationsphase: "Biotop"
Kernproblem: Vernetzen der Organisation mit der Umwelt

Randproblem:
**Machtblöcke
entstehen**

Die 7 Basisprozesse der Veränderung



Zu den Zukunftsgestaltungsprozessen

■ Welche Gemeinde wollen wir?

Gemeindemodelle und Arbeitsweisen

volkskirchliche Gemeinde

Kirche bei Gelegenheit

Kirche als Kontrastgesellschaft

bekennnisorientierte Gemeinde

kulturelles Forum

pfarrzentriertes Arbeiten

beteiligungs- und gabenorientiertes Arbeiten

zielgruppenorientiertes Arbeiten

Kirche am Weg

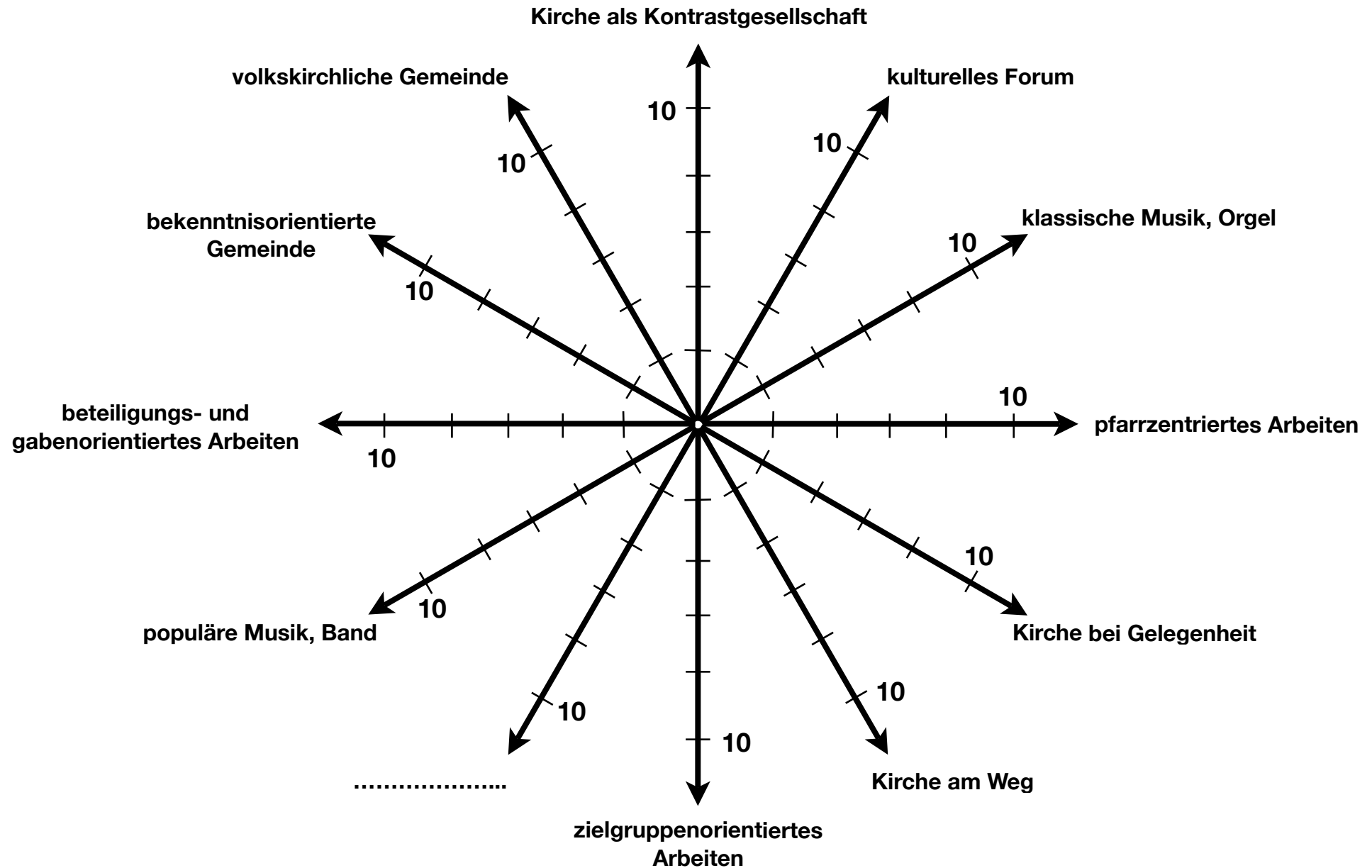
populäre Musik, Band

klassische Musik, Orgel

Kinder- und familienfreundliche Gemeinde

ökumenisch-interreligiöse Arbeit

Gewichten der Gemeindemodelle

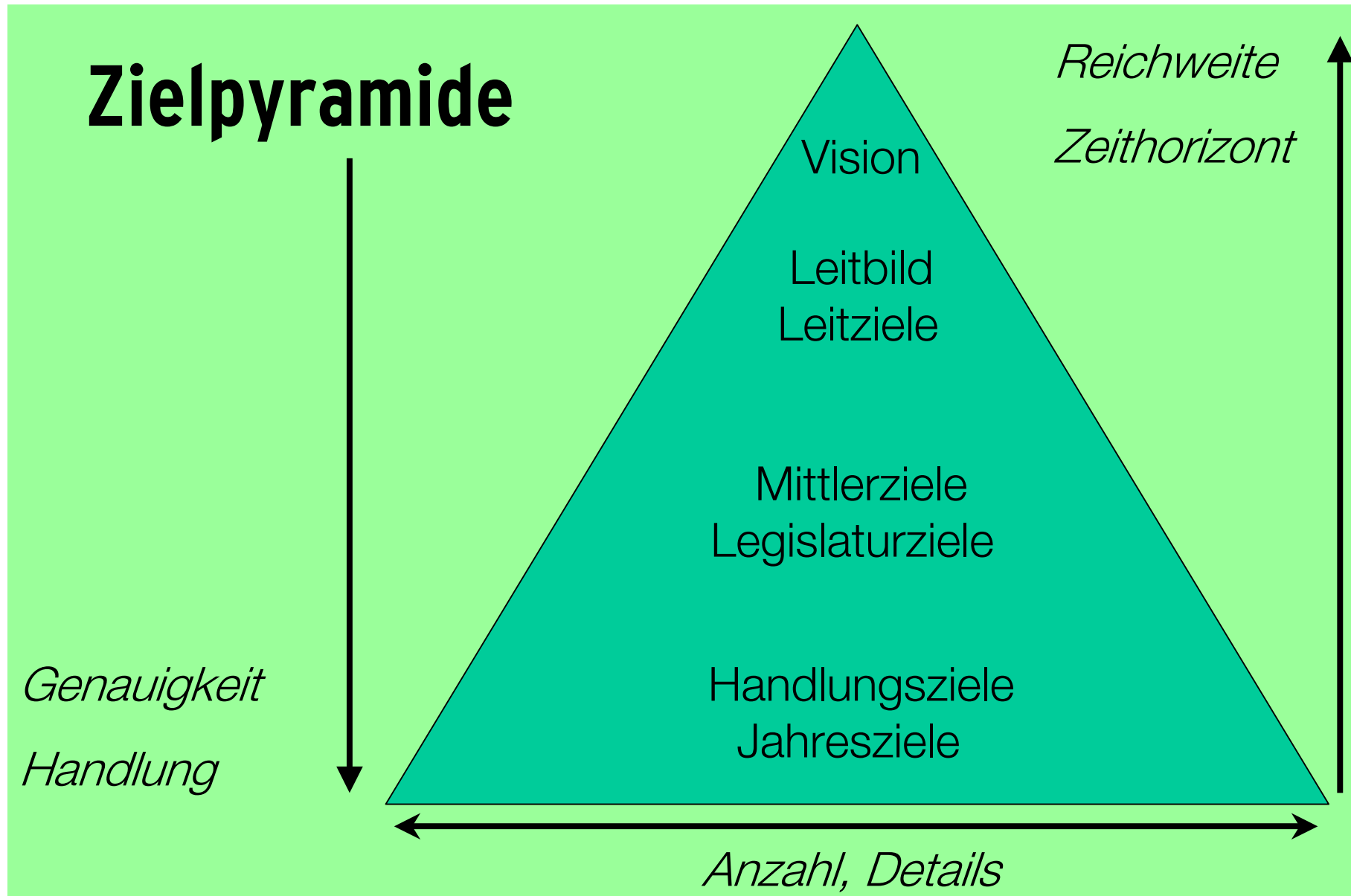


„Welche Gemeinde wollen wir?“ Unterwegs zu Antworten

1. Vorstellen der Gemeindemodelle
2. Rückfragen
3. Einzelarbeit:
gewichten des „jetzt“ (1-10 Punkten)
4. Auswerten und Eintragen in die Gemeindematrix
5. Vorstellen des Ergebnisses
6. Diskussion
7. Gewichten des „Soll“
8. Anträge für Veränderungen
9. Beschliessen von 2-3 Massnahmen
10. Umsetzung
11. Auswertung

Gemeindemodelle und Arbeitsweisen	Anzahl Punkte:	
	jetzt	in 3 Jahren
volkskirchliche Gemeinde		
Kirche bei Gelegenheit		
Kirche als Kontrastgesellschaft		
bekennnisorientierte Gemeinde		
kulturelles Forum		
pfarrzentriertes Arbeiten		
beteiligungs- und gabenorientiertes Arbeiten		
zielgruppenorientiertes Arbeiten		
Kirche am Weg		
populäre Musik, Band		
klassische Musik, Orgel		
Kinder- und familienfreundliche Gemeinde		
ökumenisch-interreligiöse Arbeit		

Ebenen des Zukunftgestaltungsprozesses



Leitbildthema:

Stärken: - -	Schwächen: - -	Leitgedanken: - - - -
Chancen: - -	Gefahren: - -	
Fakten: - - Herausforderungen: - -		

Formulieren eines Strategiepapiers

Leitbildthema:

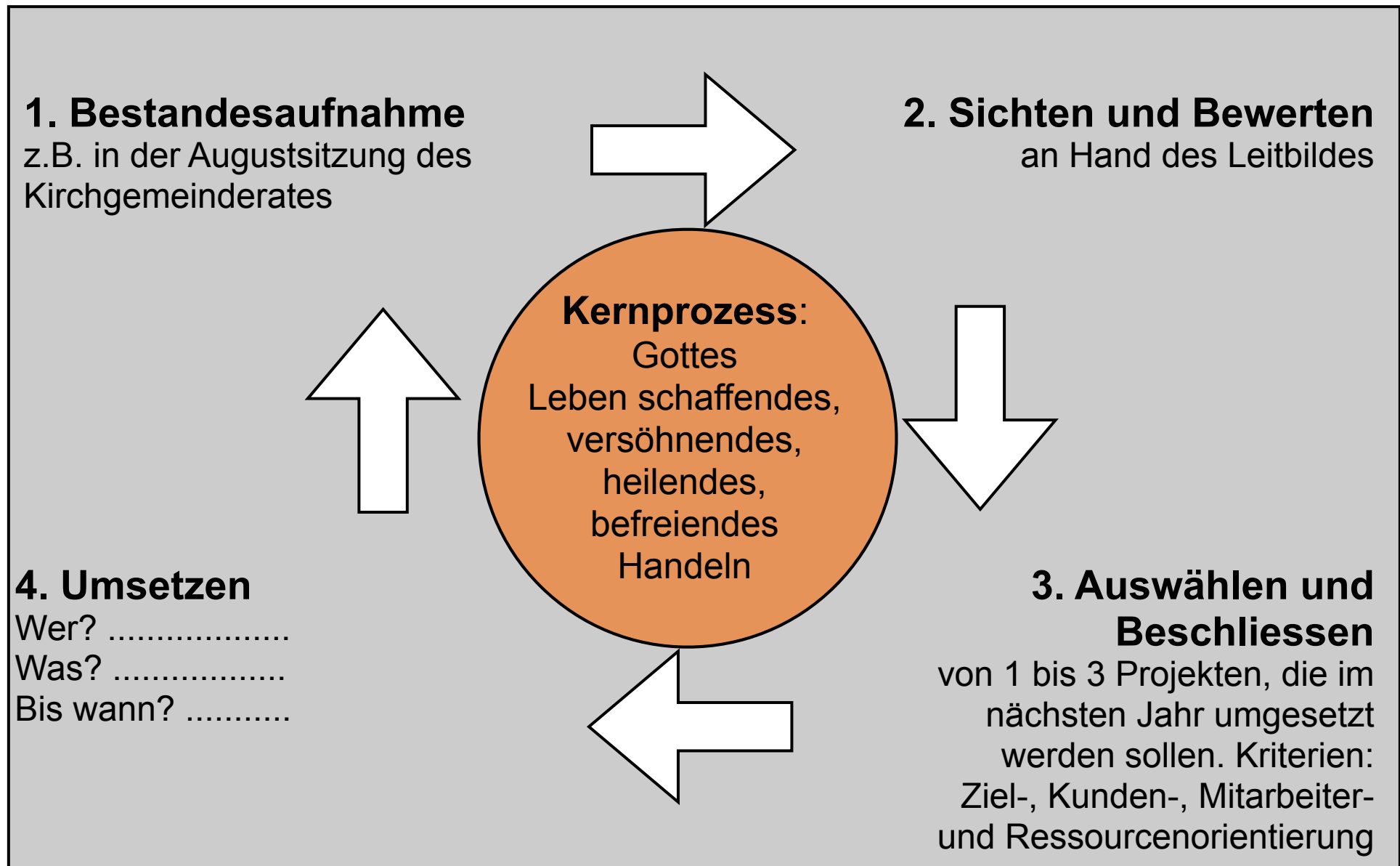
-
-

Herausforderung:

-
-

Leitgedanke:	Legislaturziel:	Massnahmen:	9	10	11	12	LP2	LP3
-	-	-	x	x				

Controlling-Kreislauf (Auswertung)



Zielorientiertes Arbeiten

Vorteile:

- Einstieg ins zielorientierte Arbeiten
- Gemeinsames Gespräch über strategische Ziele der Gemeindegemeinschaft
- Transparenz
- nur punktueller Beginn ist möglich
- gegenseitige Unterstützung wird möglich
- gemeinsame Gemeindegemeinschaft wird möglich

Herausforderungen:

- Ungewohnte Arbeitsweise
- Kirchenvorstände reden bei inhaltlicher Ausrichtung mit
- Pfarrer treten ins Gespräch über inhaltliche Themen
- oft relativ komplexe Fragestellungen
- hohe Anforderung an die Gesprächskultur

Bei Meinungsverschiedenheiten:

- Meinungsverschiedenheiten notieren
- respektvoller Austausch über Unterschiede
(man muss nicht gleicher Meinung sein)
- Kann man sich wenigstens auf ein gemeinsames Teil-Projekt einigen?
- sonst zuerst: Bearbeiten des Konfliktes

Ein Diagnosemodell

- Die 7 Wesenselemente einer Organisation

Die 7 Wesenselemente der Organisation Kirchgemeinde			kulturelles Subsystem
nach F. Glasl: 7 Wesenselemente der Organisation			
	Im Innensystem	Zum Umfeld	
1. Identität			kulturelles Subsystem
2. Policy, Strategie Programme			
3. Struktur und Aufbau der Kirchgemeinde			soziales Subsystem
4. Menschen, Gruppen, Klima			
5. Einzel-funktionen, Organe			Technisch-instrumentelles Subsystem
6. Prozesse, Abläufe			
7. Physische Mittel			

Drei Typen von Organisationen

Produktionsorganisation

Dienstleistungsorganisation

gewöhnliche
Dienstleistungs-
organisationen

**Dienstleistungs-
organisationen mit**

- . hohem Know-how
- . hohen Kreativitätsaspekten
- . hoher Eigenverantwortlichkeit

**1. Produktions-
Organisation**

arbeiten: für

**steile
Hierarchie**

**2. Dienstleistungs-
Organisation**

für

**eher flache
Hierarchie**

**3. Professionelle
Organisation**

mit

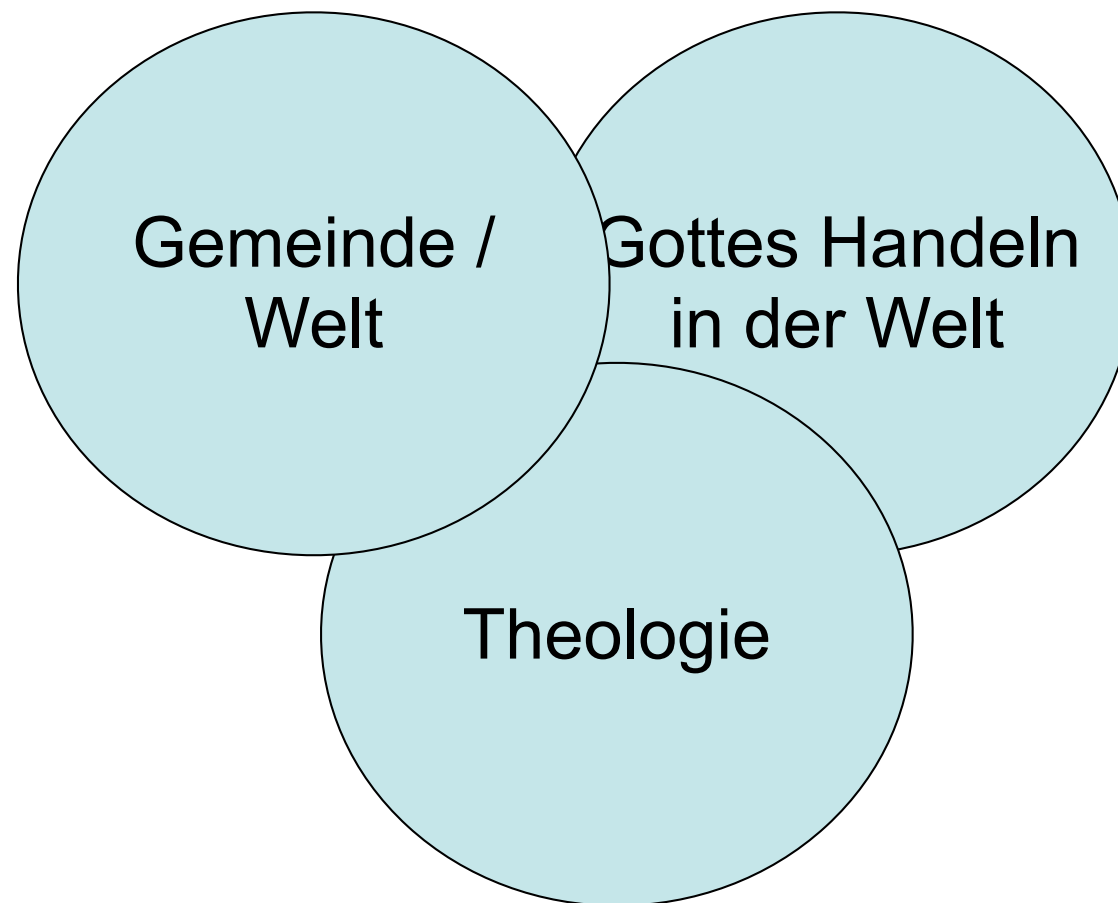
**flache
Hierarchie**

AKV-Prinzip

- **Aufgabe**
- **Kompetenz**
- **Verantwortung**

Die Gemeinsame Gemeindeleitung ...

- ... fördert das Zusammenspiel der drei Systeme der Kirche.



Gemeinsame Gemeindeleitung

■ Heutige Diskussion

□ in der **römisch-katholischen Kirche:**

Die Ordinierten leiten die Kirche;
↔ die Laien: wir sind auch Kirche.

□ in der **reformierten Kirche:**

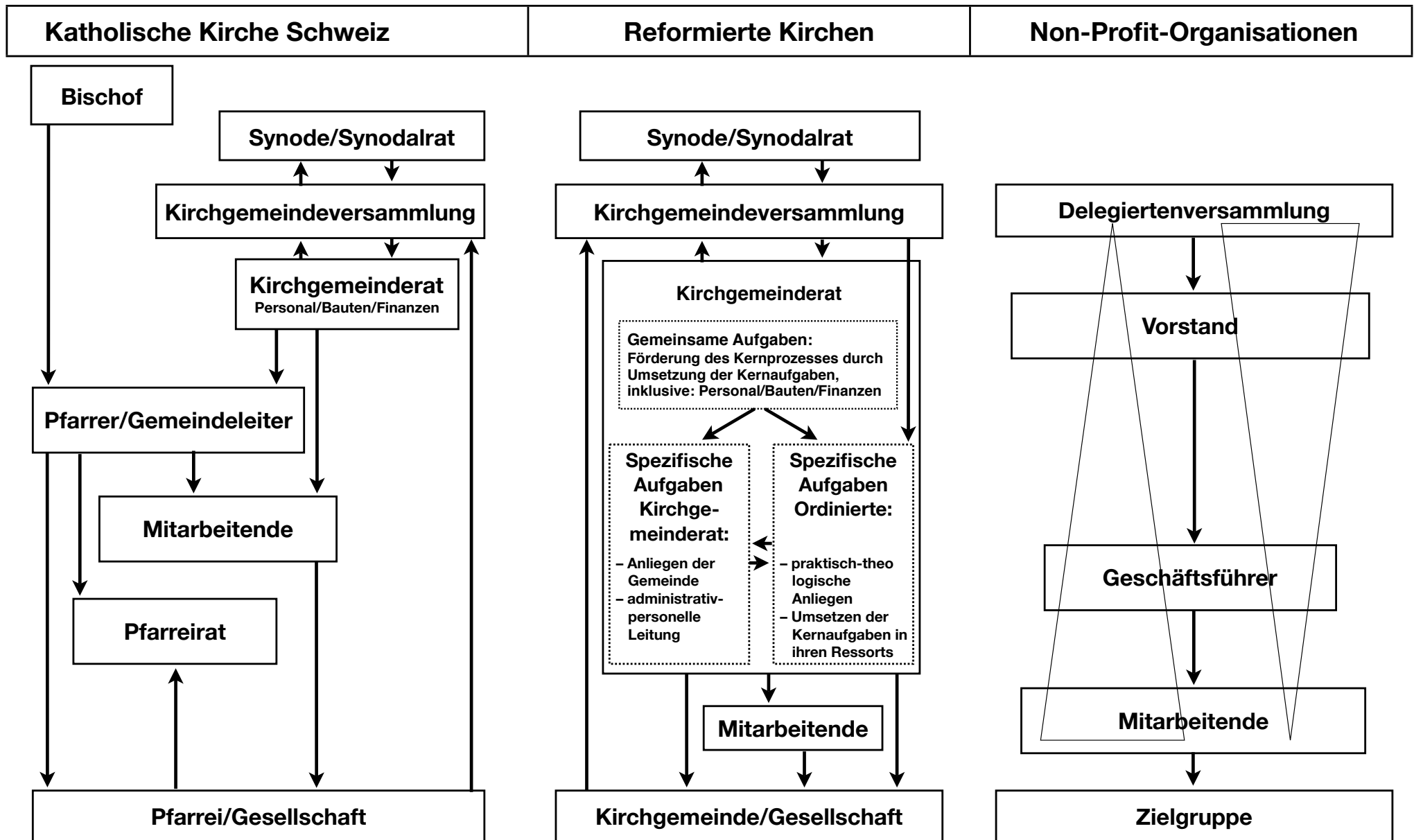
Die Nicht-Theologen sollen die Kirche nach
demokratischen Gesichtspunkten leiten;
↔ die Theologen sind Berater.

→ Es geht in beiden Kirchen um
die Leitungsverantwortung und Kompetenz
von Ordinierten und Nicht-Ordinierten; also um **Macht.**

Umgang mit Macht

- **Macht** ist weder gut noch schlecht.
- Macht kann auf zwei Arten eingesetzt werden:
 - zur **Er**-mächtigung der andern
 - zur **Ent**-mächtigung der andern.

Drei Leitungs-Modelle



Gemeinsame Gemeindeleitung

Episkopalismus (kath., anglik., luth. und methodistische Kirche)

Urchristentum

Presbyter

kollegiales, repräsentatives Gremium;
Gemeindeleitung;
Funktionen: Hirten, Lehrer, Evangelisten;
fokussiert auf: Wort und Sakramente



Episkopos

übernimmt als erster unter
gleichen im Presbyterium
Leitungsfunktionen u. Verkündigung.

alte Kirche

Priester

Der „Presbyter“ wird zum „Priester“



Bischof

ab 230 den Priestern übergeordnet:
er setzt die Priester in ihr Amt ein.

Presbyterianismus (reformierte Kirchen)

Urchristentum

Presbyter

kollegiales, repräsentatives Gremium;
Gemeindeleitung;
Funktionen: Hirten, Lehrer, Evangelisten;
fokussiert auf: Wort und Sakramente



Calvin

Älteste
Pfarrer
Diakone

} gemeinsame
Gemeindeleitung
(seit 1559)



Synode

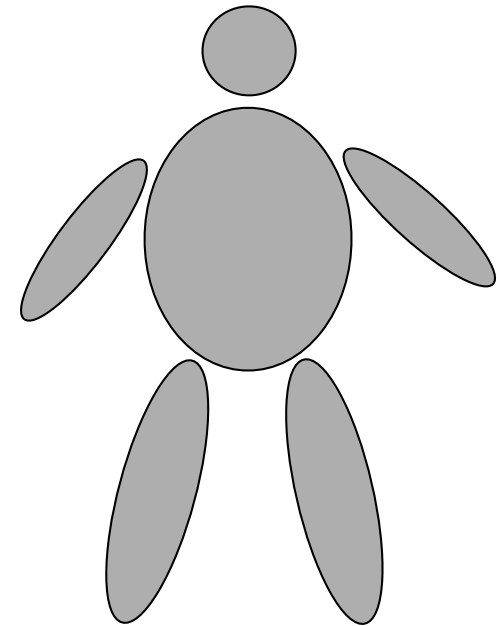
Gemeinden wählen ihre Abgeordneten in dieses
gemeindeübergreifende Gremium

Calvins Anliegen:

- 1. Ein Leib - viele Glieder (1. Kor 12)
 - Christus ist das Haupt

→ mehrere Ämter:
denn Christus ist allein
das Haupt der Gemeinde.

→ Calvin schafft
ein flexibles und widerstandsfähiges Leitungsmodell.



Ein geklärtes Gemeinsam; z.B. so:

Gemeinsame Aufträge konzeptionelle Aufgaben	Anliegen der Gemeinde Kernaufgaben des Kirchenvorstandes	ekklesiologisch- theologische Anliegen Kernaufgaben der Mitarbeitenden
	Ressourcenbezogene Aufgaben	Ressourcenbezogene Aufgaben
	Personalführung im Rahmen des Personalrechtes	eventuell delegierte Personalführung
	Aufsicht über Einhaltung der Berufsaufträge der Pfarrrschaft und der übrigen Mitarbeitenden	eventuell Sachbearbeitung in den Bereichen Personalwesen, Rechnungsführung, Liegenschaftsverwaltung, Administration
	Rechnungsführung	
	Liegenschaftsverwaltung	
	Register- und Archivführung	
	Controlling-Aufgaben	Controlling-Aufgaben
	Überprüfung der Zielerreichung	Qualitätskontrolle innerhalb des Aufgabenbereiches
	Jahresbericht	Berichterstattung

Ein geklärtes Gemeinsam; z.B. so:

Gemeinsame Aufträge konzeptionelle Aufgaben	Anliegen der Gemeinde Kernaufgaben des Kirchenvorstandes	ekkesiologisch-theologische Anliegen Kernaufgaben der Ordinierten
Leitungsbezogene Aufgaben	Leitungsbezogene Aufgaben	Leitungsbezogene Aufgaben
Festlegen von Leitbild und Schwerpunktprogramm	Einbringen der Anliegen der Gemeinde in die Leitbild- und Schwerpunktprogrammarbeit	Grundlagenarbeit für die Entwicklung von Leitbild und Schwerpunktprogramm (konzeptionell)
Festlegen von Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträgen	Einbringen der Anliegen der Gemeinde in die Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträge	Vorschläge für die Entwicklung von Stellenbeschreibungen und Leistungsaufträgen (konzeptionell)
Förderung des Kernprozesses und der vier Kernaufgaben (Gottesdienst, Bildung, Seelsorge, Gemeindeentwicklung)	Einbringen der Anliegen der Gemeinde in Bezug auf die vier Kernaufgaben	Umsetzung der vier Kernaufgaben gemäss Kirchenordnung, fachlich-theologischer Kompetenzen und Zielsetzungen (ausführend)
Finanzplanung, Voranschlag und Rechnung, Liegenschaftsstrategie	Zusammenstellen von Budget und Jahresrechnung	Beantragung von Jahresplänen, Teilbudgets und Bauvorhaben
Festlegen der Organisation	Einbringen der Anliegen der Gemeinde in Bezug auf die vier Kernaufgaben	Vorschläge für die Organisation (konzeptionell)
	Antragstellung an die Kirchgemeindeversammlung	

Nötig ist:

Absprache über das **Wie** der gemeinsamen Leitung der jeweiligen Kirchgemeinde.

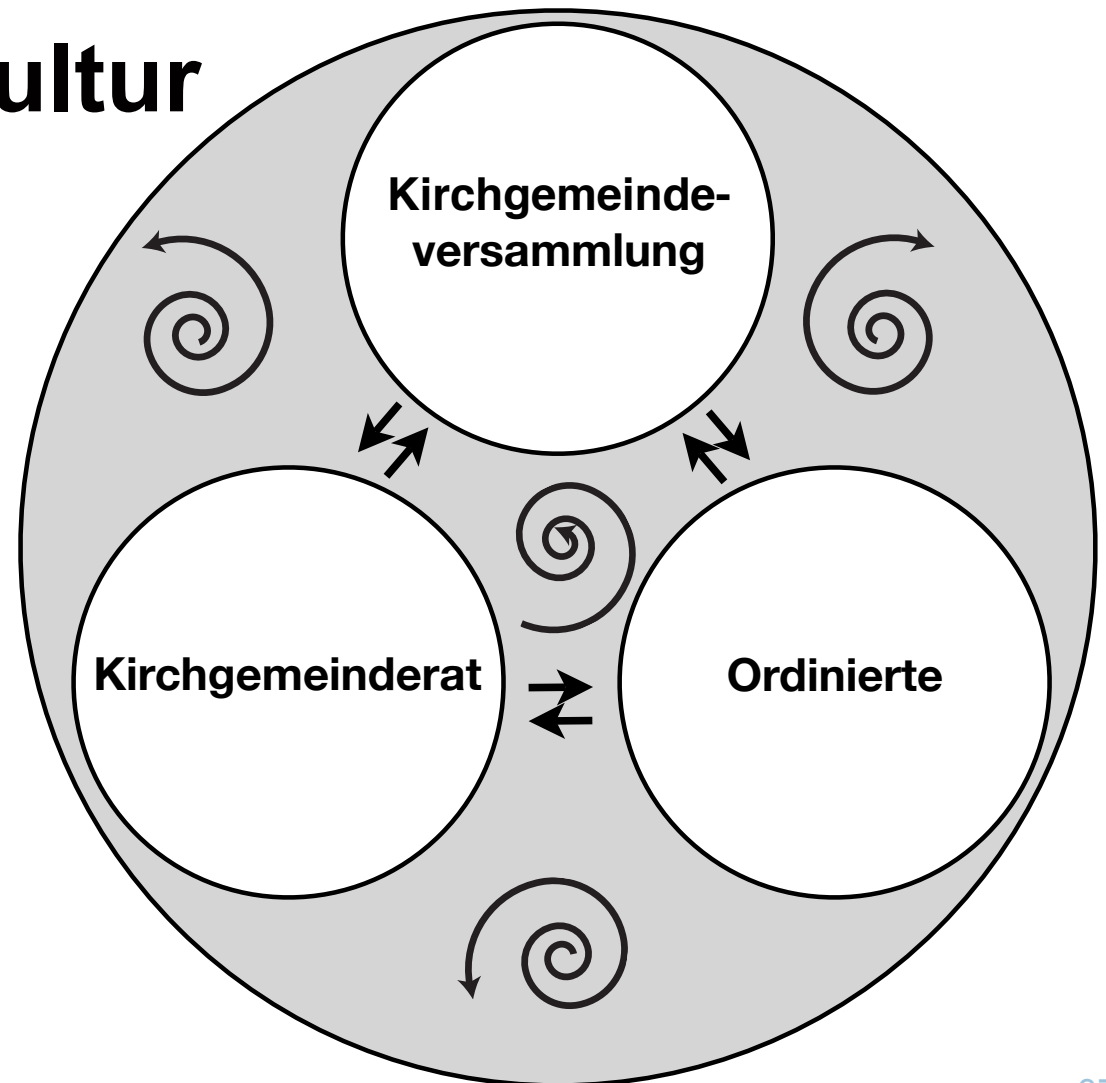
Auch bei den gemeinsamen Aufgaben gilt:

- in juristischem Sinn bleibt beim Kirchenvorstand. Er trägt ebenfalls die politische Verantwortung.
- Andererseits haben Pfarrpersonen durch ihre Wahl einen Leitungsauftrag und sind durch den Verkündigungsauftrag immer in der Gemeindeleitung tätig.

noch wichtiger:

■ Gestaltung einer **Kultur** des Miteinanders!

- als Leib Christi
- Der Geist weht, wo er will



Gemeinsame Gemeindeleitung leistet ...

1. Mehrere Ämter; denn: Christus ist das **Haupt**;
Herr über ganzes Leben; Geistliches und Ressourcen.
2. Gemeindeleitung ist in **demokratische** Ordnung
eingefügt: Gemeindeglieder und Ordinierte sind
gewählt, legitimiert, beauftragt und kontrolliert.
3. Die Bedürfnisse der Gemeinde werden ernst
genommen: Einbezug der **Gemeindeglieder**
4. Theologische Anliegen werden genügend vertreten:
Einbezug der **Ordinierten**

5. am meisten **Kompetenzen** in der Gemeindeleitung.
6. Besonderes **Verhältnis** der Kirche mit den Ordinierten
7. Gemeinsame Gemeindeleitung ist **ökumene-**
kompatibler als die Leitung allein durch
Laienmitglieder.
8. Die gemeinsame Gemeindeleitung gewährleistet die
freie Verkündigung am besten.

9. Einübung des **partnerschaftlichen Zusammenspiels** von wichtigen Kräften der Kirchgemeinde (Bild von der Gemeinde als Leib).

Das ist **anspruchsvoll**;
aber entspricht dem **Auftrag** der Kirche.

10. **Macht** wird geteilt; Überforderung wird vorgebeugt.

„Keiner und keine soll den Dienst in der Gemeinde alleine tun, sondern getragen im Miteinander der Gemeinschaft“

(Reformierte Kirche Aargau, Handbuch zur Gemeindeleitung zur partnerschaftlichen Gemeindeleitung: 3.1)

Was das Trigon OE-Modell leistet

- einfache Instrumente für Diagnose, Planung, Umsetzung und Orientierung
- ganzheitliche Sichtweise der Organisation/ Gemeinde
- der Mensch ist im Zentrum
- offen für verschiedene Gemeindesituationen

Literatur

- www.leiten.ch: hier Download der vorliegenden Folien und weitere Literatur zum 3. Vortrag der Ringvorlesung „Kirchenorganisation und Managementphilosophien im Gespräch“; Erklärungen zu den Folien in:
- Hänni Beat und Marti Felix: Kirchgemeinde gemeinsam leiten und entwickeln, Luzern 2007, ISBN 978-3-7252-0842-5
- Glasl, Friedrich und Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage Bern 2004, ISBN 3-258-06698-1
- Glasl, Friedrich, Kalcher Trude und Piber Hannes: Professionelle Prozessberatung, Bern 2005; ISBN 3-258-06828-31
- www.trigon.at